

¿ACASO HEMOS ENCONTRADO EL MEJOR SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL?

Teniente Coronel S. Jamie Gayton, Ejército de los EE.UU.

EL EJÉRCITO tiene la reputación de atacar arduamente cada desafío que enfrenta—y lo conquista. En casi cada importante función del Ejército, el mismo identifica las necesidades cruciales y luego, ya sea desarrolla soluciones internas o influye en el poder del complejo industrial militar de la Nación para aplicar tecnologías avanzadas a fin de satisfacer esas necesidades.

Durante el siglo XX, los sistemas del Ejército, tales como el de armas, comunicaciones y logísticas, entre otros, avanzaron a pasos agigantados. El Ejército ha trabajado duro para mejorar sus capacidades a través de la innovación tecnológica y ha tenido un profundo éxito en todas las áreas—salvo una.

El Talón de Aquiles del Ejército

El mayor déficit del Ejército ha sido en el área de los recursos humanos—la asignación de personal de sus unidades. Durante los últimos cien años, considerando una variedad de grados de solución y recursos, el Ejército ha muchas veces buscado la transición de un sistema de reemplazo individual a algún tipo de sistema de asignación de personal de la unidad. La meta consistía en mejorar la cohesión de la unidad y la capacidad de reacción de combate de la misma; no obstante, todos los intentos fracasaron, y el Ejército regresaba cada vez a un sistema de reemplazo individual. Las limitaciones del sistema de reemplazo se han convertido en un peso colgando alrededor del cuello del Ejército; este primitivo sistema de asignación de personal ha didfultado la Transformación del Ejército.

Con la estabilización de la fuerza, el Ejército está dispuesto a deshacerse del peso y transformar completamente cómo asigna personal a la unidades. Esta nueva iniciativa de asignación de personal, desarrollada por la Fuerza de Tarea (FT) de Estabilización del Jefe

del Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., General Peter J. Schoomaker, impulsará al Ejército a través de la Transformación, mientras que al mismo tiempo trata con las limitaciones que condujeron a los anteriores intentos fracasados de implementarlo. La Estabilización de la Fuerza tal vez no es el Sistema Perfecto del planeamiento de los recursos humanos del Ejército, pero podría ser la solución a los problemas del sistema de asignación de personal.

Para la pregunta, ¿puede funcionar la estabilización de la fuerza? Los negativos contestan enfáticamente, ¡No! A menudo sin haber visto o leído un plan de implementación. Ellos propugnan que la estabilización de la fuerza nunca ha funcionado en el pasado y preguntan ¿porqué deberíamos esperar un resultado diferente ahora? ¿Son los miembros de la FT de Estabilización más inteligentes que aquellos que intentaron implementar un sistema de asignación del personal anteriormente y que fracasaron?

Existen muchas razones para explicar los previos fracasos en intentar el establecimiento de un sistema de asignación de personal. Aunque algunos intentos eran bien elaborados, o tenían los recursos necesarios y ambientes para ser exitosos, o eran respaldados por los líderes de mayor jerarquía, ninguno tenían todos estos ingredientes al mismo tiempo. La fuerza de estabilización es, no obstante, diferente. El Ejército la desarrolló con la clara directiva de Schoomaker para emplear un pensamiento fresco y buscar soluciones innovadoras así como quebrar la más dura e incrustada tradición del Ejército—cómo podemos asignar personal a nuestras unidades. El mandato ya no fue el ambiguo imperativo de, “incrementar la cohesión.”

Schoomaker deseaba combinar los beneficios de la cohesión con la preparación, estabilidad, predictabilidad y continuidad durante los despliegues de la unidad. Él

alentó que el Ejército amplíe la cantidad de resultados deseados, abriendo así la puerta a un mayor problema de optimización requiriendo una nueva serie de soluciones. En vez de intentar forzar una estaca cuadrada en un agujero redondo y buscar soluciones cuando estén faltando uno o más elementos cruciales, la FT de Estabilización desarrolló un plan que alineaba estos elementos para producir nuevos resultados.

El Renacimiento de la Fuerza de Estabilización

Bajo el ex secretario de Ejército Thomas White, renació el concepto de asignación de personal —con un fervor visto en iniciativas a nivel de Ejército. Schoomaker renombró el proceso de asignación de personal, llamándolo “estabilización de la fuerza,” y lo hizo uno de sus áreas de enfoques y prioridad más alta a ser ejecutadas.

White y Schoomaker reconocieron los efectos debilitantes de la turbulencia en la preparación de combate y capacidades de la unidad, y así Schoomaker rápidamente

El mayor déficit del Ejército ha sido en el área de los recursos humanos—la asignación de personal de sus unidades. Durante los últimos cien años, considerando una variedad de grados de solución y recursos, el Ejército ha muchas veces buscado la transición de un sistema de reemplazo individual a algún tipo de sistema de asignación de personal de la unidad.

atacó el problema. Él estableció la FT Estabilización en el Fuerte Monroe, estado de Virginia, en septiembre de 2003 y durante siete semanas la FT concentró su energía en desarrollar un plan basado en los resultados provenientes de una revisión minuciosa de los esfuerzos anteriores. Una variedad de oficiales y suboficiales de las armas de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate mantuvieron una meta en la mente: Proporcionar unidades de combate más preparadas, con una capacidad de despliegue mayor y competentes a los comandantes. El plan que surgió consistía de dos líneas de acción: primero, para disminuir la velocidad y estabilizar la fuerza y segundo para implementar la estabilización enfocada en la unidad (*UFS*), un plan a largo plazo para alinear la asignación de los soldados y los ciclos operacionales de la unidad.

La creciente meta de la estabilización se realiza estabilizando a los soldados y sus familias en períodos de tiempo más prolongados en la unidades de *CONUS* (territorio de los EE.UU.) Los soldados sólo se trasladarán cuando sea necesario para apoyar las necesidades del

Ejército, su formación como líderes y las preferencias del soldado. Esta estabilización permite que los soldados permanezcan juntos en equipos por más tiempo, mejorando su preparación de combate, cohesión horizontal y capacidad de despliegue, mientras que al mismo tiempo incrementa la estabilidad y predictibilidad para sus familias y ellos mismos.

Para las asignaciones cortas, los soldados se despliegan y luego regresan a sus instalaciones, manteniendo a sus familias estabilizadas durante tales ausencias. La creciente estabilidad y continuidad hace posible que el soldado se vuelva más hábil en su especialidad. Asisten a las escuelas de formación profesional (tales como el curso Básico de Suboficiales y el Curso para la Carrera de Capitán) y luego regresan a sus instalaciones. Los líderes pueden entonces planificar la formación de personal con antelación eliminando así la necesidad de evaluar a los nuevos miembros del personal antes de asignarlos a posiciones claves. La estabilización también ayuda a que los soldados disminuyan o eliminen el tiempo que anteriormente empleaban para acostumbrarse a cómo operaba una unidad.

La estabilización hace posible que las familias desarrollen raíces más profundas en sus comunidades. Los niños pueden permanecer por un tiempo más prolongado en las mismas escuelas, usufructuar los mismos servicios médicos y dentales, así como participar con los mismos compañeros en actividades extracurriculares. Las esposas pueden aumentar sus oportunidades profesionales, las redes de apoyo significativas, incluyendo los grupos de preparación de las familias y desarrollar un sentido más profundo de pertenencia a un barrio y comunidad. Estos beneficios permiten a los soldados sentir que sus familias están felices y seguras con redes de apoyo bien desarrolladas para ayudarlas, especialmente durante el período de despliegue del soldado.

Aún así, la estabilización tiene sus desafíos—el más obvio es su falta de continuidad durante los despliegues. Bajo la política de estabilización, los soldados pueden dejar sus unidades a mediados del despliegue para retirarse al vencer su término de servicio (*ETS*) o para llevar a cabo un cambio permanente de estación (*PCS*), socavando de este modo, los beneficios del adiestramiento y la cohesión que la estabilización supuestamente confiere.

La estabilización enfocada en la unidad extiende y realza los beneficios logrados, al inicialmente disminuir el tiempo y estabilizar a las fuerzas. A medida que el Ejército implementa metódicamente *UFS* en los equivalentes equipos de brigadas de combate basados en *CONUS*, *UFS* alineará las asignaciones de los soldados y los ciclos operacionales de la unidad; proporciona un adiestramiento dedicado y períodos de preparación y así asegura la continuidad del personal de la unidad durante



Departamento de Defensa

Los integrantes de la 173^a Brigada Aerotransportada llevando a cabo el procesamiento administrativo inicial luego de un despliegue de un año en Irak.

los despliegues. Para la mayoría de las unidades *UFS*, la administración del ciclo de vida alineará los ciclos operacionales del soldado y de la unidad para períodos determinados (planeados por 36 meses). La asignación de personal cíclica se concentra en los horarios de transiciones (llegadas y partidas) en un período de “sostenimiento” de 1 a 2 meses, con períodos de preparación que dura de 10 a 11 meses.

Bajo la administración del ciclo de vida, los líderes y los soldados, llegarán a sus unidades dentro del período de 2 a 3 meses, asentarán a sus familias, obtendrán sus equipamientos y se prepararán para los ciclos de adiestramiento. Las unidades luego llevarán a cabo un adiestramiento focalizado, sin interrupciones, comenzando con unidades individuales y pequeñas y terminando con un adiestramiento colectivo a nivel de batallón y brigada que incluirá un ejercicio de validación.

Una vez que estén alineados los ciclos de asignación del soldado y los operacionales de la unidad, no habrá ningún *ETS*, *PCS*, u otras “pérdidas programadas”. El índice de atrición permanecerá a un nivel histórico de 5 a 7 por ciento debido a los eventos médicos, legales u otros eventos impredecibles. Esto ayudaría a que la preparación para el adiestramiento supere los niveles actuales porque los equipos altamente adiestrados pueden invertir una mínima cantidad de tiempo ejecutando un adiestramiento de mantenimiento para los soldados recientemente integrados y maximizar el tiempo de adiestramiento abnegado a las aptitudes más avanzadas.

Seguidamente a la fase de adiestramiento, las unidades podrán emplear el resto de sus 36 meses del ciclo operacional, aproximadamente unos 28 meses, en la fase de preparación. Luego rotarán a través de los ciclos tradicionales de adiestramiento rojo/ámbar/verde y deberán tener la expectativa de que completarán una rotación de unidad de 6 a 12 meses en una locación en ultramar además de cualquier otro adiestramiento local y experiencia en el centro de adiestramiento para el combate.

Estabilización de la Fuerza: Riesgo de Ejecución

La complejidad de la ejecución, aunque no sea necesariamente una cosa mala por sí misma, plantea algunos riesgos mayores. Para maximizar la preparación, el Ejército debe regular las fases de adiestramiento y preparación de sus 26 brigadas basadas en *CONUS* (incluyendo Hawaii y Alaska) a lo largo de un período de asignación de 36 meses con un ciclo operacional de 36 meses.

Para tener las capacidades específicas disponibles en todo momento (tales como aquellas de las 82^a y 101^a Divisiones Aerotransportadas), el Ejército regulará las fases de adiestramiento y preparación de las brigadas dentro de las divisiones a lo largo de un período de 36 meses, con menos despliegues de las divisiones y más despliegues de las brigadas modulares como parte de las fuerzas de tarea conjuntas. Esta práctica reduce las opciones de asignación para el soldado que deja una unidad en particular. Los soldados seleccionarán de una lista de

unidades o locaciones más corta para satisfacer sus márgenes de disponibilidad al entrar a la fase de “construir”. La disponibilidad de la unidad será reducida por casi un tercio porque las unidades no estarán disponibles durante sus fases de 2 a 3 meses de formación y 5 a 8 meses de adiestramiento.

Así como cualquier nuevo plan que requiere una implementación generalizada en el Ejército, la estabilización de la fuerza acarrea sus riesgos, no siendo el menor de los mismos la aceptación por parte de la comunidad profesional. La transición a la estabilización de la fuerza requerirá un gran cambio cultural. El Ejército que en forma rutinaria recompensa la diversidad de experiencias que provienen de más pero cortos tours, se convertirá en uno que recompensa la especialización alcanzada al permanecer casi 7 años en una asignación (un tipo de servicio anteriormente ridiculizado como tener una especie de adueñamiento de la asignación). Otro riesgo que Ejército tal vez deba asumir es que algunos tal vez perciban a esto como teniendo dos tipos de soldados: los que tienen (aquellos que han sido estabilizados) y lo que no tienen (los que no han sido estabilizados).

Otros riesgos sin duda existen, pero el Plan de Estabilización de la Fuerza es un plan sólido con la flexibilidad de reajustarse a los muchos factores externos. El haber probado el plan al estilo *wargame* produjo algunas modificaciones para reducir los riesgos sistémicos, pero ninguna cantidad de

wargaming puede eliminar los riesgos de ambientes cambiantes y eventos imprevistos.

A medida que el Ejército implementa la Estabilización de la Fuerza, deberá reevaluar el plan periódicamente para adaptarlo a las circunstancias cambiantes. Al hacerlo, el Ejército transitará hacia una creciente preparación, cohesión y continuidad durante los despliegues y una mayor estabilidad y predictibilidad para los soldados y sus familias.

Un Plan Sólido

El momento para la Estabilización de la Fuerza parece haber arribado. Schoomaker ha nutrido y supervisado el desarrollo de un modelo de asignación de personal para

la estabilización de la fuerza que se enorgullece de tener un sólido plan, el apoyo de los líderes, recursos adecuados y un ambiente operacional que exige el cambio. A pesar de que nadie puede predecir los factores externos que pueden afectar su implementación, la estabilización de la fuerza exitosamente enfrenta los riesgos imprevistos. La implementación no será fácil, y algunos soldados tal vez se sientan dejados de lado inicialmente, pero los beneficios para el Ejército valen el costo de la transición. El Ejército será más fuerte, y más relevante y preparado. La Estabilización de la Fuerza puede hacer que el sistema de asignación de personal del Ejército se convierta en una fortaleza que conduzca al cambio, en vez de una debilidad expuesta por el cambio. **MR**

Elementos Claves de la Estabilización de la Fuerza

Estabilización

Estabiliza a los soldados y sus familias que son asignados a las instalaciones de CONUS durante períodos prolongados.

Mejora la preparación para el combate.

Acrecienta la cohesión horizontal y vertical.

Proporciona estabilidad y predictibilidad para los soldados y sus familias.

Permite que los soldados y sus familias desarrollen raíces más profundas en la comunidad.

Estabilización enfocada en la Unidad

—*Administración del Ciclo de Vida*

Sincroniza el tour de un soldado con el ciclo operacional de la Unidad (36 meses planeados)

Acrecienta la cohesión horizontal y vertical.

Maximiza la preparación para el combate.

Minimiza la atrición causada por el PCS y ETS durante los ciclos operacionales.

—*Administración Cíclica*

Concentra las llegadas y partidas de la unidad a un período de 1 a 2 meses dentro de un ciclo de 12, “normalizando” el ciclo de adiestramiento para las unidades

Realza la continuidad de las operaciones.

Limita el adiestramiento a períodos de sostenimiento.